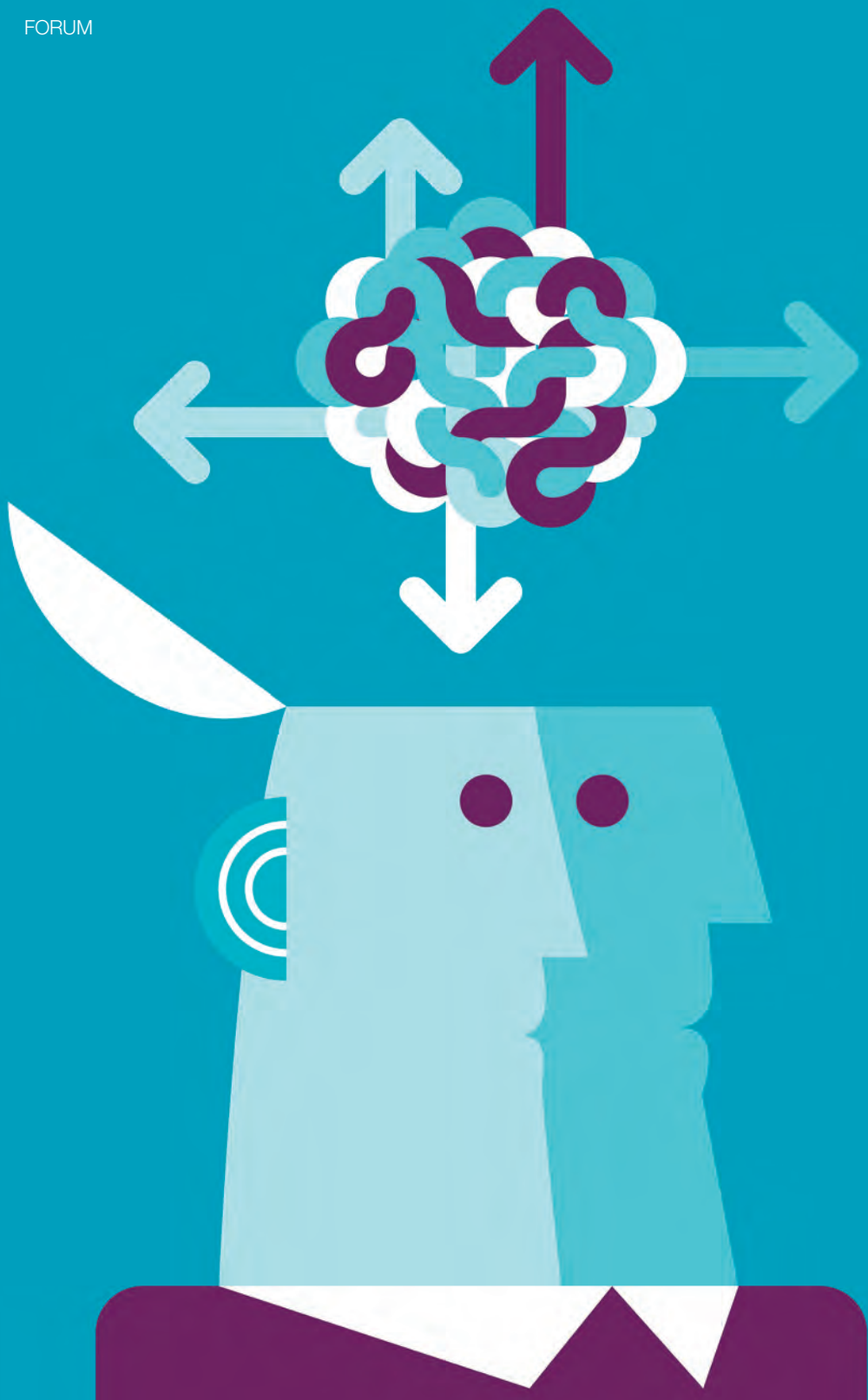


MENACES POUR LA PRODUCTIVITÉ DES TRAVAILLEURS DE LA CONNAISSANCE

Dr. Theo Compernolle

Dans le monde de l'entreprise, ce sont désormais essentiellement les « travailleurs du savoir » qui sont à la tâche. À peu près tout le monde s'accorde à dire que le cerveau est aujourd'hui l'outil de travail principal. Les entreprises ont donc tout intérêt à tirer le meilleur du cerveau de leurs collaborateurs, mais les managers ne savent pas grand-chose du fonctionnement du cerveau. À cause de cette ignorance, les entreprises prennent souvent des décisions mauvaises et contre-productives pour leurs collaborateurs. Telle est la conclusion limpide du Prof. Dr. Theo Compernolle dans son ouvrage « BrainChains ».

Le manque de connaissance entraîne par exemple la construction de bureaux avec une vision à court terme et aménagés d'une manière qui ne tient pas réellement compte des besoins des « travailleurs du savoir », avec pour conséquences d'énormes pertes de productivité, de la démotivation et une augmentation du stress négatif.

Mais ce n'est pas seulement l'ignorance du top management des entreprises qui mine la productivité intellectuelle des collaborateurs. Ceux-ci ne connaissent pas non plus le « mode d'emploi » de leur cerveau et travaillent donc de telle manière qu'ils sapent leur propre productivité intellectuelle. C'est ainsi qu'un grand nombre d'entre eux sont convaincus de pouvoir effectuer presque simultanément des tâches multiples alors que c'est absolument impossible sans une baisse radicale de la productivité.

L'utopie du multitâches

Le multitâches – couramment utilisé en anglais : multitasking – est le fait de passer constamment d'une tâche à l'autre, ce qui s'accompagne d'une perte énorme de temps et de qualité. Notre cerveau n'est pas capable de transférer constamment

« L'aménagement des postes de travail en espaces paysagers ouverts est souvent contradictoire avec le besoin de concentration. Le travailleur du savoir a besoin de "bubbles" privés pour pouvoir se concentrer. Lorsqu'il ou elle les quitte, l'environnement doit stimuler la communication et l'échange. »

l'attention sans perte de temps, de qualité, de mémoire et d'énergie. Il doit à chaque fois vider la mémoire active, la recharger pour la nouvelle tâche, l'effacer à nouveau et la recharger pour continuer là où il a été interrompu. Ce qui entraîne des pertes d'informations. Le cerveau humain ne peut gérer qu'une seule chose à la fois. Toute perturbation dans l'exécution d'une tâche – par ex. un mail entrant auquel on réagit spontanément – s'accompagne d'une perte de temps moyenne de 11 minutes ! Pour les tâches simples, le temps nécessaire est doublé ; pour les tâches complexes, il est facilement quadruplé tout en générant un sentiment de stress et en augmentant fortement le risque d'erreur.

Ce qui est néfaste, c'est surtout de vouloir être « connecté » partout et tout le temps. Ceci entraîne des réactions incessantes aux sollicitations, qui déclenchent elles-mêmes d'autres sollicitations auxquelles nous voulons immédiatement réagir. Cet enchaînement infini de réactions n'a rien à voir avec le travail effectif, mais mine la concentration et gaspille le temps de réflexion.

« Le problème ne se situe pas au niveau de la technique, mais bien dans la façon de l'utiliser », conclut Dr. Theo Compernolle. « Ainsi, nous ne parvenons tout simplement pas à réaliser la magnifique synergie entre les possibilités techniques offertes et notre cerveau. Une enquête auprès des cadres supérieurs indique que 15 % d'entre eux ne trouvent même pas 45 minutes par semaine pour mener une réflexion sereine, qui est pourtant LA tâche essentielle dans leur fonction ! »

Le talent cher n'est pas rentable

Il y a beaucoup de choses à faire dans la « guerre des talents », mais lorsque les profils de haut niveau recherchés parmi les « cerveaux » sont trouvés, leur rentabilité est souvent insuffisante en raison d'un cadre de travail inadapté. Selon le Dr. Theo Compernolle, « dans les bureaux aménagés en espace paysager, les talents n'affichent une rentabilité que de 60 % voire moins suite à la perturbation incessante de leur concentration, surtout due au bruit et aux appels téléphoniques autour d'eux, ce qui entraîne de surcroît des erreurs. » L'aménagement des postes de travail dans des espaces ouverts entre souvent en contradiction avec le besoin de concentration. Selon Dr. Theo Compernolle, le travailleur cérébral a besoin de "bubbles" privés pour pouvoir se concentrer. Lorsqu'il ou elle les quitte, l'environnement doit stimuler la communication et l'échange. Aujourd'hui, c'est souvent le contraire, ce qui constitue une menace pour la concentration et rend le poste de travail inutilisable.

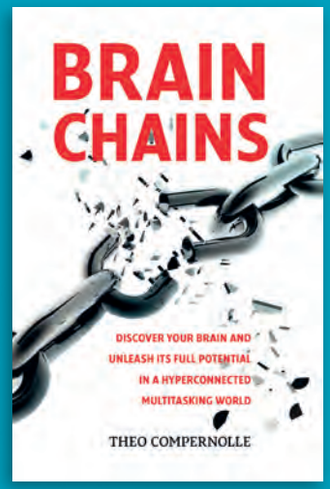
Le Dr. Theo Compernolle conclut que la pratique est encore bien pire que ses recherches le laissent penser. En cause : la combinaison de bureaux qui perturbent la concentration avec le comportement des travailleurs du savoir qui entravent leur propre concentration en étant toujours connectés. C'est pourquoi ils doivent avant tout désactiver leurs propres brouilleurs, tandis que l'environnement de travail doit favoriser la concentration.

Eduard Coddé

BrainChains

Le Dr. Theo Compernolle est neuropsychiatre, consultant international indépendant, executive (team) coach, formateur et conférencier « keynote/motivational » dans les domaines du stress et de la gestion. Il est également professeur adjoint à la business school CEDEP, professeur adjoint à l'INSEAD, Visiting Professor au TIASNIMBAS et à la VLERICK School for Management et professeur à la Vrije Universiteit Amsterdam. Theo Compernolle est aussi ex-professeur en Leadership and Personal Development à la SOLVAY Business School (ULB).

Il a récemment publié le livre « BrainChains » dans lequel il traite des 4 « Chaînes du Cerveau » qui minent la productivité des travailleurs du savoir. C'est le résultat de 5 ans de recherches, de l'étude de plus de 600 publications et d'une enquête auprès de 1200 professionnels (50 % de managers). L'ouvrage paraîtra en néerlandais en octobre sous le titre « Ontketen je Brain » chez l'éditeur Lannoo.

'Theo Compernolle sera conférencier lors de la prochaine Facility Night qui aura lieu le 25 novembre à Bruxelles c/o AG Real Estate, 152 rue des Deux Gares (Anderlecht)

Le synopsis de « The Fifth BrainChain : Brain hostile open offices » est téléchargeable gratuitement sur www.brainchains.org.